

УДК 338.24:669

**МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ГІРНИЧО - МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ***Ращупкіна В.М.*

Обґрунтований механізм бюджетування, який передбачає створення окремих цілісних саморегулюючих систем, кожна з яких відповідає за певний напрям використання ресурсів та отримання прибутку. Забезпечить єдність підходів, оцінок, ефективне управління фінансово-господарською діяльністю, мінімізацію витрат, активізацію господарської діяльності, досягнення позитивного фінансового результату та забезпечення платоспроможності підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Ключові слова: механізм, модель бюджетування, витрати, собівартість, управління, система, етап, метод, облік, гірничо-металургійний комплекс

Прийняття управлінських рішень у ринкових умовах господарювання, вимагає врахування особливостей всіх напрямів господарської діяльності: фінансового, технічного, виробничого, комерційного. Це стає можливим завдяки системі бюджетування, яка, за умови навчання персоналу, підвищує оперативність взаємодії працівників сфери маркетингу та продажу, планування та економічного аналізу, бухгалтерського обліку, виробництва тощо. Потреба у вирішенні проблем незбалансованості фінансового та операційного циклів, тимчасової нестачі грошових коштів, криз неплатежів та інших фінансових і операційних проблем зумовлює необхідність планування фінансової та операційної діяльності, тобто, в першу чергу, формування бюджету.

Ціль статті - розвиток теоретичних основ та обґрунтування моделі механізму бюджетування управління економічними процесами, така модель сприятиме удосконаленню технології планування, обліку й контролю за грошовими потоками та їх фінансовими результатами у процесах реорганізації при різних формах господарювання. Таку модель розглянемо на прикладі закритого акціонерного товариства «Макіївський металургійний завод». Завдяки цьому підходу можливо забезпечити успішне застосування контролінгу на металургійних підприємствах, раннього запобігання банкрутству і таким чином посилити ефективність управління у реорганізаційних процесах та забезпечення фінансової стійкості. Така модель, передбачає створення окремих цілісних саморегулюючих систем, кожна з яких відповідає за певний напрям використання ресурсів та отримання прибутку. Виступаючи саморегулюючою реорганізаційно-координуючою системою внутрішньо - управлінського обліку, значно поширює можливості планування господарської звітності та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, посилює ефективність діяльності в цілому та у процесах реформування і реорганізації внутрішньої організаційної структури управління.

Основною вимогою бюджетування, є індивідуальний підхід до кожного підприємства гірничо - металургійного комплексу, на практиці підприємство повинне конкретно визначити ті центри витрат і прибутковості, які у плановому періоді матимуть найбільший вплив на фінансове забезпечення та фінансову стійкість структури балансу. Останні роки питання моделювання механізму бюджетування висвітлювалися у роботах таких дослідників як Врубльовської О.В., Дроздової Л.О., Булгакова С.О., Опаріна В.М., Ю Лапігіна, В. Савчук [1, 2, 3] та інші. Але незважаючи на очевидні переваги бюджетування над традиційним фінансовим плануванням, яке не забезпечувало достатнього контролю за центрами прибутковості, інтенсивного впровадження методології бюджетування на вітчизняних промислових підприємствах не спостерігається. Метою розробки механізму бюджетування на підприємстві гірничо-металургійного комплексу, передбачається мінімізація витрат, досягнення позитивного фінансового результату та ефективного управління фінансово-господарською діяльністю, забезпечення платоспроможності підприємства у ринкових умовах. Зазначимо, що обґрунтування механізму бюджетування на промисловому підприємстві передбачає такі основні етапи: розробку фінансової структури підприємства, яка включає склад і типізацію центрів фінансової відповідальності та місця виникнення витрат, об'єднаних схемою консолідації фінансо-

вої інформації; розробку бюджетної архітектури - системи операційних та фінансових бюджетів, яка б включала закріплення їх формування, узгодження, затвердження, облік виконання та звітності, аналіз та контроль за виділеними центрами фінансової відповідальності (ЦФВ); визначення необхідної кількості бюджетів, які формуються на рівні підрозділів, та схем їх консолідації; постановку фінансових бюджетів, яка б включала формування статей, принципів їх угруповання, складу, рівня деталізації та фінансового аналізу, який проводиться на їх основі; регламентацію бізнес процесів системи бюджетування у внутрішніх документах (положеннях, формах бюджетів і звітів), та впровадження розробок у систему інформаційної підтримки бюджетування.

Необхідно відзначити, що управління фінансами промислового підприємства відбувається на трьох основних рівнях: в механізмі бюджетування, досягається засобами управління фінансовими бюджетами: бюджет списання; бюджет постачання; бюджет платежів. Багаторівневість цілей вимагає обґрунтування адекватної системи показників; кожен з них має власне місце і значення на конкретних ділянках діяльності металургійного підприємств, кожен показник по-своєму (працює) у загальному управлінському процесі. При управлінні менеджери мають справу не з власне цілями, а з показниками, що кількісно характеризують стан і поведінку найбільш важливих для підприємства економічних об'єктів і що дозволяють у зв'язку з цим планувати, контролювати і регулювати роботу численних структурних підрозділів. Одними з головних показників бюджетування на підприємстві є: прибуток (рентабельність) продукції, обсяг продажів, масштаби діяльності підприємства, наявність надійних партнерських відносин, наявність клієнтської бази (постійна клієнтура), кількість оборотів оборотних коштів, приналежність до асоціацій, оскільки, наприклад, членство в асоціації надає різноманітні знижки в рекламі, наявність власної інфраструктури (власна приймаюча сторона, транспортні засоби), участь в державних програмах, репутація підприємства [1, с.7]. На більшості підприємств необхідність в капіталі зростає не рівномірно, а скоріше хвилюподібно та залежить від збільшення обсягів операцій підприємства. Однак можливі і сезонні або непередбачені до того щомісячні або щотижневі коливання. Як слідство, основна задача і зміст бюджетування спрямований на те, щоб заздалегідь спланувати (передбачити) функцію поточної потреби в фінансуванні та адекватно відреагувати: вчасно та вигідно отримати фінансові ресурси, яких недостатньо (тобто кредити) або найбільш ефективно використати тимчасово вільні фінансові засоби (вигідно їх інвестувати) [2]. Проблема обґрунтування механізму бюджетування на підприємствах гірничо-металургійного комплексу зазвичай виникає на рівні структурних підрозділів. Її причини – в усвідомленні необхідності більш ефективної системи планування, що забезпечувало б виконання вимог структурного підрозділу. Однак процес формування бюджету повинен охоплювати все підприємство: плани одного структурного підрозділу тісно пов'язані технологічним переділом з планами іншого. Однак існує величезна різниця між корпоративним системним рішенням на рівні структурного підрозділу. Необхідно відзначити, що корпоративна система рішення повинна враховувати організаційно - економічну та юридичну форму діяльності. Більшість систем, призначених для вирішення завдань структурних підрозділів, не є масштабними, і при спробах поширити функціонування подібних систем на промислових підприємствах в цілому можуть виникати серйозні труднощі. Як було вже відзначено, що управління фінансами підприємства відбувається на трьох основних рівнях, що в механізмі бюджетування досягається засобами управління фінансовими бюджетами: бюджет доходів та витрат (списання), бюджет поставок, бюджет платежів. Витрати, які відображені в бюджетах поділяються на 3 основні частини: виробнича, невиробнича, інвестиційні.

Методика складання доходної та витратної частини бізнес-плану аналогічна методиці складання бюджету доходів і витрат (списання). Показники затвердженого бізнес-плану є основою для складання бюджету доходів і витрат (списання) на планований період. Бюджет доходів і витрат (списання) та бюджет поставок складається планово - економічним управлінням. Бюджет платежів складається фінансовим управлінням на підставі бюджету поставок з урахуванням зміни дебіторської та кредиторської заборгованості. Бюджет доходів і витрат (списання) орієнтований на показники бізнес-плану і формується в наступному порядку. Прибуткова частина бюджету доходів і витрат формується на підставі: інформації про план реалізації основної продукції на внутрішній і зовнішній ринки в розрізі видів продукції; даних про план реалізації іншої продукції (шлак, коксова

дрібниця, промислова сировина та ін.); даних про реалізацію (компенсації вартості) інших робіт, послуг: вода, стоки, електроенергія, газ, тепло; даних транспортної служби - послуги автотранспорту, і залізничного транспорту; цеху технологічної диспетчеризації (ЦТД) - послуги зв'язку; відділу корпоративного управління і майнових відносин - доходи від оренди майна; даних про плановані фінансові доходи; інші доходи. Модель розробки механізму бюджетування включає наступні етапи, що наведено на рисунку 1.1.

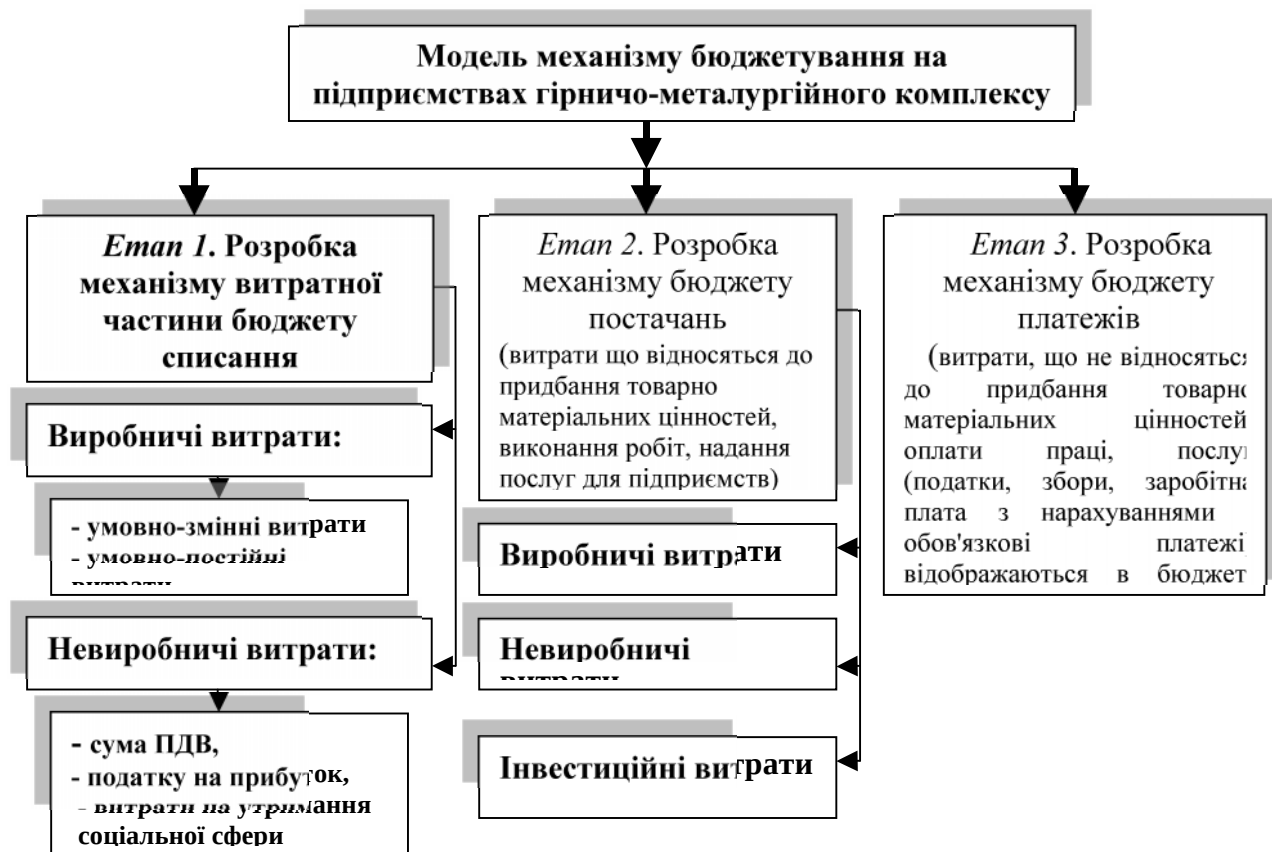


Рис. 1.1. Логічна схема формування етапів механізму бюджетування

Етап 1. Розробка механізму витратної частини бюджету списання яка включає:

1. Виробничу частину. Усі витрати щодо виробничої частини бюджету формуються у встановлений перелік статей і діляться на умовно-змінні та умовно-постійні витрати:

умовно-змінні витрати розраховуються на підставі даних про планові обсяги виробництва, питомих норм витрати ресурсів і планових цін на вхідні ресурси. До них відносяться: залізнична сировина і паливо, енергоресурси, вогнетривки (на технологію) та інші додаткові і допоміжні матеріали, витрати яких прямо пов'язані з обсягами виробництва;

умовно-постійні витрати в бюджеті відображаються згідно поданих заявок, оформлені на підставі внутрішніх нормативних документів, колективного договору, укладених договорів підряду, поставання і договорів про надання послуг. До умовно-постійних витрат відносяться: фонд оплати праці з обов'язковими нарахуваннями, вартість товарно - матеріальних цінностей і робіт (послуг) по відділах, податки, збори і обов'язкові платежі, які відносяться на витрати виробництва, витрати на ремонти і утримання основних фондів, адміністративні витрати і витрати на збут.

2. Невиробничу частину. До складу невиробничої частини бюджету, включаються сума податку на додану вартість, податку на прибуток, витрати на утримання соціальної сфери. Методика і процес формування витратної частини бюджету списання передбачає надання управліннями та службами підприємства даних про планові витрати. Для виконання розрахунку виробничої програми в планово-економічне управління надають дані такі відділи:

виробниче управління (ВУ) - проект плану виробництва на планований період;

технічне управління (ТУ) - затверджені нормативи витрат сировинно-матеріальних і палив-

но-енергетичних ресурсів;

відділ збуту і відділ експорту - план по сортаменту продукції;

служба головного енергетика - плановий баланс (розрахунок потреби) енергоресурсів (електроенергії, газу, води, стоків, тепло енергії та ін.) з поділом по технологічним переділам;

головна бухгалтерія надає інформацію про плановане нарахування податків із розділенням щодо рахунків віднесення витрат, а також вартість послуг сторонніх організацій по аудиту фінансової діяльності підприємства;

лабораторія охорони навколишнього середовища (ЛОНС) – надає планові дані щодо витрати з довідки охорони (послуги сторонніх організацій, планові нарахування платежі за забруднення навколишнього середовища);

відділ організації праці і заробітної плати – витратина оплати праці з розподілом по структурним підрозділам з виділенням статей витрат та очікуваний фонд заробітної плати;

управління охорони праці і пожежної безпеки надає планові дані щодо витрат на охорону праці: спецодяг, спецхарчування, послуги сторонніх організацій;

транспортна служба - розрахунок потреби дизельного палива і бензину з розподілом по цехах (АТЦ, ЗДЦ) і виділенням кількості та суми пального, що реалізується, стороннім організаціям, розрахунок суми залізничного тарифу, плати за користування вагонами, додаткових зборів, послуг експедиторів та інші витрати транспортної служби;

відділ поточних і капітальних ремонтів (ВТКР) - перелік і вартість робіт, що підлягають виконанню в планованому періоді. Перелік робіт формується відповідно до бізнес-плану на рік;

відділ автоматизованих систем управління (ВАСУ) - вартість комплектуючих і витратних матеріалів, необхідних для обслуговування і забезпечення виробничого процесу цехів, інформацію про програмно-інформаційне обслуговування;

управління по соціальним питанням - плановий перелік і вартість господарських робіт щодо управління, вартість послуг підрядних організацій по виконанню ремонтних робіт, перелік і вартість матеріалів, а також планові витрати для виконання умов колективного договору, інформацію про витрати на проведення урочистих заходів, свят, утримання об'єктів невиробничої сфери з вказівкою статті витрат відповідно, інформацію про суму витрат щодо підвищення кваліфікації, суму витрат на навчання студентів за рахунок коштів підприємства відповідно до бізнес-плану на рік;

відділ корпоративного управління і майна - планові витрати, пов'язані з організацією діяльності акціонерного товариства і органів його управління;

цех технологічної диспетчеризації (ЦТД) - планові витрати на послуги зв'язку з вказівкою статті витрат;

відділ збуту та відділ експорту - розрахунок суми митних платежів, портових витрат, придбання ліцензії та інших платежів;

фінансове управління - інформацію про плановані фінансові витрати (розрахунково-касове обслуговування, комісійний збір при продажі валютних коштів, відсотки за користування кредитами, погашення кредитів і т. ін.);

інвестиційне управління - затверджену інвестиційну програму і витрати на капітальні ремонти на плановий період в розрізі об'єктів по кодах. Ціни на основні товарно - матеріальні цінності (сировина, паливо, енергоресурси, матеріали) нормуються згідно з укладеними договорами та тендерними рекомендаціями. Бюджет списання у розрізі кожної статті узгоджується з відповідними економічними службами, згідно графіку регламентних нарад за участю заступника генерального директора - фінансового директора.

Етап 2. Розробка механізму бюджету постачань який включає: і формується в наступному порядку:

усі витрати по виробничій, невиробничій частини бюджету доходів і витрат (списання), що відносяться до придбання товарно - матеріальних цінностей, виконання робіт, надання послуг, відображаються в бюджеті постачань також з розділенням на виробничу, невиробничу частини, групуються в розрізі відділів і поділом щодо видів товарно - матеріальних цінностей, робіт, послуг і контрагентам;

кількість товарно - матеріальних цінностей, що підлягають придбанню в плановому періоді, визначається, як кількість товарно - матеріальних цінностей, яку планується витратити відповідно до бюджету доходів і витрат (списання), зменшену на очікувані залишки даних товарно - матеріальних цінностей на складах і в структурних підрозділах підприємства на початок планового періоду, і збільшене на кількість даних товарно - матеріальних цінностей, яка повинне перебувати на складах, як запас;

вартість робіт (послуг) відображається в бюджеті постачань на підставі затвердженої кошторисної вартості або договірної ціни. Бюджет постачань проходить попереднє узгодження з заступником директора комерційного по сировинних постачаннях і заступником директора комерційного по матеріально - технічному постачанню та устаткуванню. *Етап 3.* Розробка механізму бюджету платежів який включає і формується у наступному порядку:

усі витрати по виробничій, невиробничій і інвестиційній частині бюджету доходів і витрат (списання), які не відносяться до придбання товарно - матеріальних цінностей, оплати праці, послуг відображаються в бюджеті платежів.

витратна частина бюджету формується на підставі бюджету постачань на планований період та даних про очікувану дебіторську та кредиторську заборгованість на початок планованого періоду і нормативний рівень заборгованості на кінець планованого періоду;

сума грошових коштів, що підлягає оплаті в плановому періоді кожному з контрагентів, визначається як сума витрат, відображена в бюджеті постачань, яка збільшена на суму планованого зниження кредиторської заборгованості, або зменшена на суму зниження дебіторської заборгованості (збільшення кредиторської заборгованості) до нормативного рівня на кінець планованого періоду;

формування платіжної відомості відбувається на підставі затвердженого бюджету платежів на період, який планується в період не пізніше за останній робочий день, який передуює планованому, відділ фінансового планування та аналізу складає платіжну відомість з розбиттям платежів щоденно і направляє її на узгодження відділам, що контролюють;

при формуванні платіжної відомості повинні дотримуватися принцип першочерговості «обов'язкових» платежів - заробітна плата, податки, енергоресурси та інші платежі, визнані, як стратегічно необхідні. Таким чином, дефіцит грошових коштів в середині планового періоду повинен покриватися за рахунок позицій бюджету що не входять в перелік «обов'язкових». Узгоджені бюджети (списання, постачання, платежі) прямують на затвердження генеральному директорові не пізніше за один робочий день до початку планованого періоду. Після затвердження планові бюджети та плани виробництва доводяться до структурних підрозділів. Кожен підрозділ на кінець бюджетного періоду обґрунтовує статті перевитрат і пише звіт фінансовому директору з поясненням перевитрат.

ВИСНОВОК

У процесі аналізу обґрунтовано, що наведена модель механізму бюджетування промислового комплексу забезпечить формування: витрат структурних підрозділів на підставі діючих норм і нормативів; витрат матеріальних ресурсів; економічних критеріїв оцінки діяльності структурних підрозділів; системи контролю за виконанням показників, передбачених бізнес-планом на рік або на квартал; поточного фінансового планування; раціонального розподілу грошових коштів між відділами та службами з метою найбільш повного забезпечення потреб виробництва; контролю над повною собівартістю продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лапыгин Ю. Методы оценки успешности развития организации / Ю.Лапыгин // Антикризисный менеджмент. - 2007. - №4. - С.6 -12.
2. Савчук В. Технология разработки годового бюджета / В.Савчук // Справочник экономиста. - 2005. - №11. - С.34-40.
3. Ткаченко Н.М. Бухгалтерский финансовый учет на предприятиях Украины / Н.М.Ткаченко. - К.: «А.С.К.», 2004. - 864с.

Прийнято до друку 26.09.09